

O Desafio de Liderar no Ambiente Interagências

William J. Davis Jr., Ph.D.

A PARTICIPAÇÃO DE DIVERSOS órgãos federais é indispensável para o tratamento da miríade de assuntos decorrentes dos contatos com estrangeiros durante as operações militares. Muitos militares que atuam nesse ambiente interagências podem muito bem achar que viajaram a uma terra estrangeira, onde suas normas culturais são consideradas inapropriadas. No entanto, o ambiente interagências é uma realidade cultural que eles devem entender e na qual devem navegar com sucesso, para cumprir sua missão. Na maioria dos casos, a cultura organizacional militar é caracterizada por uma forte hierarquia, com quase absoluta adesão às ordens recebidas. De fato, a primeira etapa do processo militar de tomada de decisões é “o recebimento da missão”, o que, sem dúvida, está apoiado na noção de que o quartel-general superior tem o melhor conhecimento da realidade.

Na cultura interagências, ocorre algo oposto. Nesse ambiente, não há, em geral, uma cadeia de comando única e distinta. Ele não constitui uma organização hierárquica monolítica. É um aglomerado de órgãos independentes usando o mesmo caminho, ao mesmo tempo, mas todos indo para destinos diferentes. Nessa cultura, a maneira de cumprir a missão é empregar os “seis Cs” — compreender, coordenar, cooperar, concessões (fazer), consenso (buscar o) e comunicar-se.

Compreender

A Escola de Estado-Maior das Forças Conjuntas (*Joint Forces Staff College*) realizou uma avaliação de requisitos, em 2002, para determinar as habilidades e os conhecimentos necessários para um oficial se tornar eficiente em operações conjuntas. Descobriu que o atributo mais importante era um bom

conhecimento das capacidades e das limitações das Forças Singulares. Trabalhar em um ambiente interagências não é diferente. Os oficiais precisam saber qual é a “contribuição” de cada órgão participante. Em uma organização bem estabelecida, como a Força-Tarefa Conjunta Interagências–Sul (*Joint Interagency Task Force South*), do Comando Sul dos EUA, os órgãos compartilham escritórios e usam procedimentos que envolvem todos eles, para que os participantes possam ter uma visão global e determinar como o órgão ao qual pertencem pode contribuir. Em uma situação *ad hoc* ou de crise, o diálogo entre os participantes é essencial para que se possa descobrir as capacidades e as limitações de cada um deles. Nessas situações, são necessários um espaço físico compartilhado por todos os representantes dos vários órgãos (incluindo os militares) e uma postura aberta e indagadora por parte das Forças Armadas. Como um membro de estado-maior, se você não toma a iniciativa de se comunicar com outros órgãos, não espere que eles forneçam informações sobre suas capacidades. Também não espere que eles conheçam as capacidades e as limitações de sua unidade. O diálogo aberto é a dinâmica mais importante que os representantes militares e os desses órgãos podem estabelecer. A compreensão só pode ser adquirida por meio desse diálogo.

Coordenar

Geralmente, os militares interpretam “coordenar” como “evitar conflitos”, mas uma definição do dicionário nos informa que essa palavra significa “trabalhar ou agir em conjunto, de forma harmoniosa”. Isso não significa que os órgãos ficam fora do caminho dos demais, mas que todos planejam suas ações de forma a maximizar o

William J. Davis Jr., Ph.D., é professor adjunto do Departamento de Operações Combinadas, Interagências e Multinacionais da Escola de Comando e Estado-Maior do Exército dos EUA, no Forte Lee, Virgínia. Estudou na

Escola de Estado-Maior das Forças Conjuntas e possui os títulos de Bacharel, pela Harvard University, de Mestre, pela Universidade do Corpo de Fuzileiros Navais, e de Doutor em Liderança Acadêmica, pela Old Dominion University.



Departamento de Defesa, Sgt. William Greeson, CFN dos EUA

O Comandante do 1º Batalhão do 5º Regimento de Fuzileiros Navais conversa com funcionários da USAID em uma base na Província de Helmand, Afeganistão, 16 Ago 09.

efeito de todas as outras ações em andamento. Por exemplo: os esforços militares para reconstruir a assistência médica em Mogadíscio, na Somália, no início dos anos 90, concentraram-se no fornecimento de tratamento médico de graça aos somalis. Contudo, as Forças Armadas falharam ao não planejarem em coordenação com a Agência dos EUA para o Desenvolvimento Internacional (*United States Agency for International Development—USAID*), que trabalhava para assegurar que médicos somalis retornassem a Mogadíscio. Em função dessa falta de coordenação entre as Forças Armadas e a USAID, a população somali acorreu aos hospitais gratuitos estabelecidos pelos militares, enquanto os médicos somalis perdiam seus clientes e abandonavam Mogadíscio.

Cooperar

Segundo o dicionário Webster, cooperar é “agir junto ou em conformidade com outros”. Embora se possa dizer que a cooperação é um valor militar que se manifesta por toda a cadeia de comando, a cooperação que os militares praticam com mais

frequência ocorre dentro de uma única Força Singular. No passado, a falta de cooperação entre as Forças Singulares era tão grande, que o Congresso teve de promulgar a Lei de Reorganização do Departamento de Defesa de 1986 (*Department of Defense Reorganization Act of 1986*), para obrigá-las a cooperar suficientemente. Há quem sustente a ideia de que um decreto parecido forçaria a cooperação entre os vários órgãos do governo. No entanto, até isso acontecer, o sucesso no ambiente interagências exigirá que os representantes dos vários órgãos trabalhem entre si, por sua própria iniciativa.

Fazer Concessões

Embora “fazer concessões” talvez tenha uma conotação negativa na cultura militar, a disposição para transigir é essencial para o sucesso no ambiente interagências. Significa abrir mão de alguns pontos, para se chegar a uma solução de compromisso. Os militares convivem com a necessidade de condescender todos os dias. Por exemplo: a maioria dos comandantes gostaria

de contar com mais munição para o treinamento no estande, mas cede ante a necessidade de distribuição de munição em benefício de outras unidades, que também precisam dela. É provável que muitos comandantes preferissem que seu pessoal recebesse mais tempo de folga depois de um desdobramento, mas abrem mão desse desejo em prol das necessidades reais do Exército. Fazer concessões não significa renunciar os valores individuais ou de uma organização.

Buscar o Consenso

A habilidade de fazer com que todos concordem — alcançar consenso — é um talento importante e que precisa ser dominado no ambiente interagências. Recorrendo ao dicionário Webster mais uma vez, descobrimos que consenso é “uma opinião coletiva”. A formação de um consenso é uma habilidade que, para a maioria, é estranha à cultura militar. Um ditado comum entre os militares diz que “não há problema em discordar do chefe; mas uma vez que ele tenha tomado a decisão, é preciso cumpri-la como se fosse a sua própria”. As decisões interagências não funcionam assim. Se um órgão não acredita que um consenso foi alcançado, talvez ele não participe da solução proposta. Buscar o consenso é, provavelmente, o aspecto mais importante para se alcançar objetivos nacionais durante uma operação interagências.

Comunicar-se

A necessidade de se comunicar efetivamente para convencer um indivíduo (ou uma organização) a fazer algo é estranha aos militares. A concepção hierárquica das Forças Armadas é baseada na premissa de que o militar sempre fará o que lhe for mandado pelos seus superiores na cadeia de comando. Entretanto, a autoridade de uma posição não é o suficiente para convencer os representantes de outros órgãos. Para persuadi-los, devem-se ter evidências e um argumento sólido para provar que o que está sendo proposto irá contribuir para a resolução dos problemas identificados. Como exemplo: um comandante de três Divisões multinacionais na Bósnia teve de visitar cada um dos comandantes de Divisão subordinados, para convencê-los de que uma ordem de operações que ele havia dado era benéfica para a missão como um todo e para os interesses particulares de cada uma delas. Talvez esse comandante pudesse ter evitado essas visitas, caso tivesse aplicado os “seis Cs” antes de a ordem ser transmitida. Não obstante, ele reconheceu a necessidade de se comunicar efetivamente.

Conclusão

Precisamos adotar uma abordagem interagências para as complexas contingências em que os Estados Unidos se engajam — nenhum órgão possui, sozinho, o conhecimento, os recursos e o talento necessários. Essas operações apresentam desafios únicos. As premissas adotadas quando se atua dentro da própria cultura organizacional são frequentemente inválidas ou impraticáveis quando no ambiente interagências. Ao trabalhar com as várias organizações, reagindo a uma crise internacional, os militares devem aplicar os “seis Cs”, para garantir que a resposta às operações complexas em qualquer parte do globo seja a ideal. **MR**



Marinha dos EUA, Sgt Rufus Hucks

Alunos do jardim de infância em Shikhan, Iraque, brincam durante uma visita de funcionários da USAID, com segurança fornecida pelo Exército dos EUA, 08 Dez 09.